

## STRATEGI KOMUNIKASI DALAM PENGGALANGAN DANA LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT "KEMITRAAN"

Adi Damar Prasetya

*This research aimed to identify (1) How the partnership implementing communications activities? (2) Assessing the marketing strategies used by the institutions in proposed program funds. (3) identify stages of communication strategies and types of activities in fund raising (4) Evaluation of Communication Strategies used by the Kemitraan.*

*Interviews, observation and data collection used as methods to analyse descriptively of the situation in Kemitraan.*

*The results showed that the Kemitraan has potential experiences, staffs, administration, programs and access to gain trust from the donor. In the other side, the communication strategies used can be improved in the future to assure the availability of funds for this institution. Experiences and strategies used by Kemitraan can be as an example and comparison to other NGOs who are interested to study in fundraising and communication strategy.*

**Keyword:** communication strategy, Kemitraan

## PENDAHULUAN

Di kalangan masyarakat, organisasi atau lembaga swadaya masyarakat telah tumbuh dan berkembang sebagai tempat berhimpunnya anggota masyarakat warga negara Republik Indonesia secara sukarela atau lebih dikenal sebagai Lembaga Swadaya Masyarakat. Secara formal, istilah LSM didefinisikan secara tegas dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri (Inmendagri) No. 8/1990, yang ditujukan kepada gubernur di seluruh Indonesia tentang Pembinaan Lembaga Swadaya Masyarakat.

Lampiran II dari Inmendagri menyebutkan bahwa LSM adalah organisasi/lembaga yang anggotanya adalah masyarakat warga negara Republik Indonesia yang secara sukarela atau kehendak sendiri berniat serta bergerak di bidang kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi/lembaga sebagai wujud partisipasi masyarakat dalam upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, yang menitikberatkan kepada pengabdian secara swadaya.

Melalui perspektif sejarah, dapat ditelusuri cikal-bakal LSM di Indonesia telah ada sejak masa pra kemerdekaan. Lahir dalam bentuk lembaga keagamaan yang sifatnya sosial/amal (dapat dikategorikan generasi pertama LSM). Kemudian, tahun 50-an muncul LSM yang kegiatannya bersifat alternatif terhadap program pemerintah, dua pelopornya adalah LSD (Lembaga Sosial Desa) dan Perkumpulan Keluarga Kesejahteraan Sosial. Budi Utomo dan Sarikat Islam juga dapat dikategorikan sebagai LSM yang mempunyai visi turut serta mewujudkan kemandirian masyarakat yang lebih tinggi untuk mencapai kemakmuran dan kesejahteraan.

Tahun 60-an lahir beberapa lembaga yang bergerak terutama dalam pengembangan pedesaan dan peningkatan kapasitas warga desa. Pendekatan dengan proyek-proyek ekonomi-mikro menjadi ciri utama masa ini. Pada kurun waktu yang sama lembaga-lembaga tersebut merintis jaringan kerjasama nasional, misalnya lahir Yayasan Sosial Tani Membangun yang

kemudian berkembang menjadi Bina Desa, Bina Swadaya.

Batasan, fungsi, dan peran LSM dibandingkan dengan pengertian aslinya (dalam arti NGO) menjadi tereduksi. Karena keberadaan LSM terutama pada masa Orde Baru sarat dengan intervensi pemerintah, maka ada beberapa LSM yang kemudian dalam pergerakannya memaknai bentuk yayasan, karena yayasan lebih fleksibel. Sejak tahun 1970-an, PBB memberikan status resmi (*consultative status*) kepada NGO. Pada umumnya NGO juga mempunyai kode etik yang berlaku secara nasional atau internasional.

Ciri LSM yang muncul dan berkembang pada tahun 70-an disebut sebagai Organisasi Non Pemerintah (Ornop) yang merupakan terjemahan dari NGO (*Non Government Organization*), merupakan fenomena yang unik. Hal ini dipengaruhi oleh iklim kebijakan pembangunan yang diselenggarakan Orde Baru. LSM merupakan reaksi sebagian anggota masyarakat atas kebijakan pembangunan yang ditempuh saat itu. Dasar penggerakannya adalah motivasi untuk mempromosikan peran serta masyarakat dalam pembangunan. Meski juga berorientasi pada proyek mikro, mereka juga mengaitkan persoalan kebijaksanaan pada tingkat makro.

Dari misi dan visinya, pada umumnya memungkinkan bagi LSM untuk bekerja sama berdampingan dengan pemerintah, dan kata-kata non pemerintah (seakan-akan anti terhadap pemerintah) tidak berarti lagi. Pergeseran Ornop menjadi LSM juga berlandaskan pemikiran: Ornop adalah untuk *non governmentality*, sedangkan LSM adalah *auto governmentality* dengan kata lain, dasar organisasi yang dibangun oleh LSM bukan kepengintahan tetapi keswadayaan dan kemandirian masyarakat.

Sebagaimana halnya perusahaan yang berorientasi *profit* yang memiliki strategi pemasaran dan komunikasi untuk tujuan memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, LSM juga (harus) memiliki strategi pemasaran dan komunikasi yang sama efektifnya untuk menggalang dana. Bedanya jika perusahaan yang berorientasi keuntungan melaksanakan strategi



komunikasi untuk memperoleh pasar, LSM bertujuan untuk memperoleh kepercayaan donor. Adanya strategi komunikasi kepada para pemangku kepentingan idealnya dilakukan setiap saat bukan hanya pada saat melakukan pengajuan proposal, pemberitaan dan publikasi positif mengenai LSM dari media secara periodik dan bersinambungan akan sangat bermanfaat. Strategi komunikasi yang diambil juga pada umumnya tidak berdiri sendiri, akan tetapi terdiri dari beberapa faktor yang pada perusahaan *profit* dikenal dengan bauran komunikasi pemasaran (*Integrated Marketing Mix*), yaitu *advertising* (pemberitaan), *promosi penjualan* (*flyer*, brosur, *fact sheet*), *publikasi capaian*, *penjualan personal* (*lobby*), dan *penjualan langsung* (ikut menyampaikan lelang program).

Bentuk-bentuk komunikasi pada tiap kegiatan tersebut akan berbeda satu dengan lainnya. *Advertising* merupakan suatu bentuk komunikasi massa melalui media, *promosi penjualan* menggunakan berbagai kegiatan lapangan yang berhubungan langsung dengan sasaran, *publikasi capaian* merupakan lingkup komunikasi andalan dari *Resources Mobilisation Public Relations* (RMPPR). Dalam hal ini, RMPPR merupakan kegiatan yang mengelola dan mengomunikasikan citra produk dan citra organisasi. *Personal Selling* adalah wujud komunikasi yang berhadapan dengan konsumen (donor) secara tatap muka dan *Penjualan Langsung* bentuknya ikut serta dalam penyampaian dokumen tender proyek, berdasarkan paparan tersebut, strategi komunikasi pemasaran bertujuan untuk meraih massa, konsumen (donor), dan persona sasaran.

## PEMBATASAN DAN PERUMUSAN MASALAH

Dalam Lembaga Kemitraan, ditengarai masih terdapat kesenjangan strategi komunikasi antara pihak Lembaga Kemitraan dengan pihak masyarakat umum dan calon pendukung dana (donor), hal ini terpantau dengan hanya dikenalnya Lembaga Kemitraan dan kiprah-

kiprahnya oleh segolongan masyarakat yang pernah bermitra ataupun penerima manfaat, donatur dan birokrat institusi tertentu. Tentu saja hal ini akan mempengaruhi kesediaan mendukung pendanaan, kegiatan, rencana pemantauan/evaluasi dan pengukuran keberhasilan suatu program/proyek.

Terdapat dua dimensi dalam penelitian ini yang keduanya akan bermuara dalam satu tujuan. Dimensi pertama; bagaimana Lembaga Kemitraan memperkenalkan dirinya agar dapat diterima dan didukung aktifitasnya oleh masyarakat luas. Dimensi lainnya adalah bagaimana membangun strategi komunikasi yang tepat untuk memperoleh pendanaan.

Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan penelitian dalam membahas strategi komunikasi yang diterapkan oleh Lembaga Kemitraan untuk pada akhirnya memperoleh kepercayaan donor berupa pembiayaan program/proyek.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang akan diteliti. Pertama, bagaimana perencanaan strategi LSM Kemitraan dalam menjalankan melaksanakan komunikasi penggalangan dana organisasi? Kedua, bagaimana melaksanakan strategi komunikasi LSM Kemitraan dalam melaksanakan penggalangan dana organisasi? Terakhir, bagaimana evaluasi strategi komunikasi melaksanakan penggalangan dana organisasi?

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Strategi Komunikasi

Terminologi strategi yang digunakan dilapangan seringkali membingungkan, sebagai contoh, terminologi "strategi" dan "teknik" kadangkala terlihat sama artinya, akan tetapi memang perbedaan itu sangat kecil. Strategi dapat diartikan pula sebagai perencanaan dan pengorganisasian sumber daya dan cara untuk mencapai suatu tujuan. Strategi tidak hanya digunakan sebagai petunjuk jalan saja akan tetapi harus dapat digunakan pula digunakan untuk



memperlihatkan bagaimana rencana teknis harus dilakukan (*how*). Strategi komunikasi menghilangkan keraguan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi tidak terjadi begitu saja, komunikasi harus direncanakan, dibangun dan dikembangkan, langkah pertama dalam proses formulasi strategi adalah menjelaskan maksud strategi komunikasi.

Terminologi komunikasi berasal dari kata dalam bahasa latin "*communicatio*" yang berarti sama. Sama yang dimaksud berarti sama makna. Dalam percakapan, terlibat dua orang atau lebih yang saling mengirimkan dan menerima pesan, komunikasi ini menunjukkan akan berlangsung selama ada kesamaan makna tentang apa yang dipercahkan.

Untuk memahami pengertian komunikasi, komunikasi seringkali dipahami dengan menjawab pertanyaan "*who say what, in which channel, to whom with what effect?*" (siapa mengatakan apa dengan cara apa kepada siapa dengan efek bagaimana)", Paradigma Lasswell tersebut menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan:

1. Komunikator (*sender, source*).
2. Pesan (*message*).
3. Saluran (*channel, media*).
4. Komunikan/Khalayak (*audience, receiver, recipient*).
5. Dampak/Pengaruh yang ditimbulkan (*effect, influence*).

Berdasarkan paradigma Laswell, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator, kepada komunikan melalui saluran yang menimbulkan dampak/pengaruh tertentu.

Formula Lasswell tersebut mengandung banyak keterkaitan dengan teori-teori lain seperti diungkapkan oleh Melvin L. De Fleur yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendi dalam buku 'Dimensi-dimensi Komunikasi', bahwa ada empat teori:

- *Individual Differences Theory*, bahwa khalayak sebagai komunikan secara selektif psikologis memperhatikan suatu

pesan komunikasi jika berkaitan dengan kepentingannya, sesuai sikap, kepercayaan, dan nilai-nilainya.

- *Social Categories Theory*, bahwa meskipun masyarakat modern sifatnya heterogen, namun orang-orang yang mempunyai sifat yang sama akan memilih pesan komunikasi yang kira-kira sama dan akan memberikan tanggapan yang kira-kira sama pula.
- *Social Relationship Theory*, bahwa walaupun pesan komunikasi hanya sampai pada seseorang tapi kalau seseorang tersebut sebagai pemuka pendapat (*opinion leader*), maka informasi isi pesan tersebut akan diteruskan kepada orang lainya bahkan juga menginterpretasikannya. Berarti *opinion leader* tadi mempunyai pengaruh pribadi (*personal influence*) yang merupakan mekanisme penting dapat mengubah pesan komunikasi).
- *Cultural Norms Theory*, bahwa melalui penyajian yang selektif dan penekanan pada tema tertentu media massa menciptakan kesan-kesan pada khalayak bahwa norma-norma budaya yang sama mengenai topik-topik tertentu dibentuk dengan cara-cara khusus dengan batas-batas situasi perorangan, yaitu ada tiga :
  - a. *Reinforce existing patterns*, bahwa pesan komunikasi dapat memperkuat pola-pola yang sudah ada dan mengarahkan orang-orang untuk percaya bahwa suatu bentuk sosial dipelihara oleh masyarakat.
  - b. *Create new shared convictions*, bahwa media massa dapat menciptakan keyakinan baru mengenai suatu topik yang dengan topik tersebut khalayak kurang berpengalaman sebelumnya.
  - c. *Change existing norms*, bahwa media massa dapat mengubah norma-norma yang sudah ada dan karenanya dapat mengubah tingkah laku orang-orang.



(1986:69).

Esensi komunikasi pemasaran menggabungkan tiga disiplin ilmu dan profesi yakni ahli strategi, pemasaran, dan komunikasi.

Strategi komunikasi merupakan panduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh penentuan strategi komunikasi. Di lain pihak, jika tidak ada strategi komunikasi yang baik efek dari proses komunikasi (terutama komunikasi media massa) bukan tidak mungkin akan menimbulkan pengaruh negatif. Sedangkan untuk menilai proses komunikasi dapat ditelaah dengan menggunakan model-model komunikasi. Dalam proses kegiatan komunikasi yang sedang berlangsung atau sudah selesai prosesnya maka untuk menilai keberhasilan proses komunikasi tersebut terutama efek dari proses komunikasi tersebut digunakan telaah model komunikasi.

Adapun pengertian strategi menurut Michael Allison dan Jude Kaye (2005) dalam buku *Perencanaan Strategis* terbitan Yayasan Obor Indonesia adalah sebagai berikut:

"Strategi merupakan prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi; strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi".

Strategi berkaitan dengan arah tujuan dan kegiatan jangka panjang suatu organisasi. Strategi juga sangat terkait dalam menentukan bagaimana suatu organisasi menempatkan dirinya dengan mempertimbangkan keadaan sekelilingnya, terutama terhadap pesaing.

Menurut Onong Uchjana Effendi dalam buku berjudul *Dimensi-dimensi Komunikasi* menyatakan bahwa:

"... strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen (*communication management*) untuk

mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu tergantung dari situasi dan kondisi". (1986: 84).

Selanjutnya menurut Onong Uchjana Effendi (1986 : 67), strategi komunikasi terdiri dari dua aspek, yaitu secara makro (*planned multi-media strategy*) dan secara mikro (*single communication medium strategy*). Kedua aspek tersebut mempunyai fungsi ganda:

- a. Menyebarluaskan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif dan instruktif secara sistematis kepada sasaran untuk memperoleh hasil yang optimal.
- b. Menjembatani "*cultural gap*", misalnya suatu program yang berasal dari suatu produk kebudayaan lain yang dianggap baik untuk diterapkan dan dijadikan milik kebudayaan sendiri sangat tergantung bagaimana strategi mengemas informasi itu dalam dikomunikasikannya.

Sedangkan menurut Anwar Arifin dalam buku *Sebuah Pengantar Ringkas Strategi Komunikasi*, menyatakan:

"Sesungguhnya suatu strategi adalah keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan, guna mencapai tujuan".

Jadi merumuskan strategi komunikasi berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi dan kemungkinan yang dihadapi di masa depan, guna mencapai efektivitas. Dengan strategi komunikasi ini, berarti dapat ditempuh beberapa cara memakai komunikasi secara sadar untuk menciptakan perubahan pada diri khalayak dengan mudah dan cepat.

Sebuah strategi komunikasi yang baik memungkinkan kita untuk menguji dan mengontrol pekerjaan kita dan dapat



mengakomodasi perspektif yang beraneka ragam dari issue yang berada disekitarnya.

Strategi komunikasi merupakan paduan perencanaan komunikasi dengan manajemen komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan dalam arti bahwa pendekatan bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung pada situasi dan kondisi.

Adapun menurut Effendy, strategi komunikasi memiliki beberapa komponen di antaranya:

a. Komunikasikan/Khalayak (*Audience, Receiver, Recipient*).

Sebelum kita berkomunikasi, kita perlu mempelajari siapa saja yang akan menjadi sasaran komunikasi kita, sasaran tergantung pada tujuan komunikasi, apakah sekadar memberitahu atau mengharapkan adanya tindakan lanjutan? (persuasif atau instruktif).

b. Pesan (*Message*).

Pesan komunikasi mempunyai tujuan tertentu, ini menentukan teknik yang akan digunakan, teknik informasi, teknik persuasi atau teknik instruksi? Isi pesan terdiri dari dua hal, konten/isi pesan dan lambang yang digunakan (bahasa, gambar, warna, gesture dan sebagainya).

c. Saluran (*Media*).

Saluran komunikasi dapat diklasifikasikan menjadi saluran yang menggunakan tulisan, visual, aural dan audio visual, saluran yang dipilih dapat satu, ataupun kombinasi dari beberapa saluran. Tergantung pada tujuan, pesan yang akan disampaikan dan teknik yang digunakan.

## 2. Perumusan, Implementasi, dan Evaluasi Strategi Komunikasi

Perumusan strategi adalah mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Implementasi strategi sering disebut tahap

tindakan manajemen strategi dengan mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi suatu tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dari manajemen strategi dengan melakukan tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korektif (David; 2001).

Tahap perumusan atau pembuatan strategi tahapan menghubungkan suatu organisasi dengan lingkungannya dan menciptakan strategi-strategi yang cocok untuk dilaksanakan. Proses pembuatan strategi terdiri dari empat elemen seperti dipaparkan sebagai berikut:

- a) Identifikasi masalah-masalah strategis yang dihadapi meliputi lingkungan eksternal dan internal.
- b) Pengembangan alternatif-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi yang lain.
- c) Evaluasi tiap alternatif strategi.
- d) Penentuan atau pemilihan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

Adapun dalam proses evaluasi dan pemantauan strategi komunikasi terdapat beberapa faktor yang muncul dan mempengaruhi alur perencanaan dan penerapannya. Hal ini tidak dapat dihindari karena pada dasarnya setiap lembaga harus mempunyai kemampuan adaptasi terhadap kondisi apapun dan bagaimanapun, akan tetapi tentu saja penyesuaian dan perubahan tidak mengubah keseluruhan rencana.

Di antara faktor-faktor yang dimaksudkan di antaranya:

- a) Sumber daya manusia yang benar-benar mengetahui tugas dan tanggung jawab terhadap kinerja dan kompetensi staf.
- b) Media atau saluran strategi komunikasi yang digunakan mulai dari penerapan strategi, keefektifannya yang diukur secara berkala, pengaturan waktu dan perangkat yang digunakan.
- c) Pengalokasian dana melalui pembuatan rencana kerja yang cukup fleksibel, selain



hubungan antara dana dan manfaat yang didapat dapat dinilai tersendiri.

- d) Isi pesan sebagai inti dari strategi. Apakah strategi komunikasi yang direncanakan telah memenuhi visi, misi dan nilai lembaga? Apakah isi strategi komunikasi telah dapat menjawab ontologi lembaga? Apakah strategi komunikasi telah memenuhi unsur sederhana 4W+1H? Apakah sudah dikaji SWOT-nya?

### 3. Metode dan Strategi Komunikasi dalam Penggalangan Dana

Ketepatan strategi yang disusun ditentukan oleh bagaimana strategi dijabarkan dalam sebuah perencanaan kegiatan, sebelum perencanaan dibuat, asumsi atas keputusan yang diambil berdasarkan hasil *need assesment*.

Strategi komunikasi pemasaran bertujuan untuk mencapai 3 (tiga) tahap perubahan. Tahap pertama yang ingin dicapai adalah tahap perubahan pengetahuan, dalam perubahan ini konsumen/donor mengetahui keberadaan sebuah produk/program, untuk apa produk/program diciptakan dan siapa penerima manfaatnya. Dengan demikian pesan yang disampaikan menunjukkan informasi penting dari produk/program itu. Tahap kedua adalah tahap perubahan sikap, yang ditentukan oleh tiga unsur yang oleh Sciffman dan Kanuk (1994:242) disebut sebagai *tricomponent attitude changes* yang menunjukkan bahwa tahap perubahan sikap ditentukan oleh *cognition* (pengetahuan), *affection* (perasaan) dan *conation* (perilaku). Jika ketiga komponen ini menunjukkan adanya kecenderungan perubahan (*cognition, affection dan conation*) maka mungkin sekali akan terjadi perubahan sikap. Tentunya perubahan sikap yang positif yang mengarah pada keinginan untuk mencoba produk sehingga kemungkinan program didanai semakin besar.

Pemilihan metode yang digunakan dalam strategi komunikasi perlu menjadi perhatian. Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang umum digunakan. Dalam SWOT dinilai kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*),

peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*), setiap organisasi atau lembaga selayaknya memperhitungkan SWOT dari institusinya.

### METODOLOGI PENELITIAN

Paradigma atau perspektif yang digunakan pada penelitian ini adalah *post-positivisme*. Perspektif *post-positivisme* merupakan aliran yang ingin memperbaiki kelemahan-kelemahan positivisme yang hanya mengandalkan kemampuan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti (Ardianto dan Q-Anees, 2007:8).

Secara ontologis, *post-positivisme* bersifat *critical realism*. *Critical realism* memandang bahwa realitas memang ada dalam kenyataan sesuai dengan hukum alam, tetapi suatu hal yang mustahil bila manusia (peneliti) dapat melihat realitas tersebut secara benar (apa adanya, sebagaimana keyakinan positivisme). Oleh karena itu, secara metodologis pendekatan eksperimental melalui observasi sebagaimana dikemukakan positivisme tidaklah cukup, tetapi harus menggunakan metode triangulasi yaitu penggunaan bermacam-macam metode, sumber data, peneliti dan teori (Denzin dan Guba, 2001:40).

Selain itu, penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*case study*) yang diarahkan pada identifikasi kondisi nyata dalam LSM Kemitraan, khususnya penelusuran bagaimana bentuk komunikasi dan strategi komunikasi yang pernah digunakan dalam penggalangan dana, yang diterapkan pada periode penelitian dan kondisi ideal. Adapun pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Sebagai penunjang ketajaman penelitian, dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan *multi-various method*, yaitu dengan beberapa cara, seperti observasi, wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD) dan dokumentasi (catatan peristiwa) yang diolah menjadi data.



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

LSM Kemitraan merupakan lembaga multipihak yang dibentuk untuk memacu pembaruan tata pemerintahan di Indonesia. Kemitraan merupakan badan hukum Indonesia yang berbentuk perkumpulan perdata nirlaba, yang secara teknis beroperasi sebagai proyek Program Pembangunan Persatuan Bangsa-Bangsa (United Nations Development Programme - UNDP). Lembaga pelaksana proyek ini adalah Direktorat Fungsionaris di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).

Kemitraan bekerja dengan instansi pemerintah dan organisasi-organisasi masyarakat sipil (*civil society organizations* atau *CSOs*) untuk melaksanakan agenda pembaruan nasional. Dengan dukungan masyarakat internasional, Kemitraan melibatkan secara bersama-sama pemerintah Indonesia, lembaga legislatif, lembaga yudikatif dan masyarakat sipil untuk mengupayakan pelaksanaan tata pemerintahan yang baik dan berkelanjutan di Indonesia. Masyarakat internasional menyediakan dukungan teknis dan pendanaan, tetapi kepemimpinan dan tanggungjawab keberhasilannya tetap berada pada para pemangku kepentingan nasional.

Terbentuknya Kemitraan dapat ditelusuri balik sejak terjadinya krisis ekonomi dan politik yang menimpa Indonesia pada akhir dekade 1990-an. Tokoh-tokoh terkemuka dari masyarakat sipil, pemerintah, dunia usaha dan negara-negara donor berkumpul dengan semangat pembaruan dan hasrat yang kuat untuk memajukan demokrasi dan reformasi di Indonesia. Pada tahun 2003 Kemitraan menjadi sebuah badan hukum independen. 'Perkumpulan Para Mitra' yang beranggotakan para pemuka masyarakat sipil Indonesia yang merupakan pendiri organisasi ini, secara resmi menjadi badan pengambil keputusan tertinggi di Kemitraan, sementara Dewan Pengarah memperoleh peran sebagai penasihat. Struktur yang baru ini menandai langkah pertama menuju otonomi.

Sampai akhir tahun 2008, portofolio program Kemitraan mencapai 330 proyek yang sedang berjalan dan bekerja di 33 propinsi. Dengan berubahnya lingkungan, maka Kemitraan harus menyesuaikan diri dan perlu mengkaji arah kebijakan ke depan. Oleh karenanya, Kemitraan telah merumuskan rencana strategis yang baru berdasarkan pencapaian di tahun-tahun sebelumnya.

### 1. Perencanaan Strategi Komunikasi

Setiap strategi komunikasi yang dijalankan memerlukan tahapan strategi meliputi, *planning*, *actuating*, dan *controlling*. Demikian juga dengan Lembaga Swadaya Masyarakat Kemitraan dalam menjalankan strategi komunikasinya. Pada tahap perencanaan (*planning*) LSM Kemitraan memulai dengan perencanaan kegiatan.

Pesan kepada donor bisa bermacam-macam. Bagi donor-donor yang loyal kepada Kemitraan, pesan yang perlu disampaikan adalah bahwa kemitraan adalah partner yang kompeten dan tetap sejalan dengan misi mereka.

Capaian-capaian yang luar biasa dari *existing* program bisa menjadi alat promosi yang ampuh. Kompetensi kemitraan sebagai penyalur dana mereka harus dibuktikan, baik kepada mereka maupun kepada publik dan *benefeciaries* kemitraan. Penyelenggaraan donor *meeting* yang reguler mestinya bisa menarik mereka menjadi partner yang bukan hanya dalam urusan keuangan, tetapi *partner* dalam pencapaian visi dan misi bersama.

### 2. Pemilihan Media Penyampai Pesan

Cara yang paling efektif untuk menyampaikan pesan adalah dengan membangun kontak secara kelembagaan dan personal secara bersamaan serta proporsional. Jadi pesan yang disampaikan pas dengan prioritas dan kebutuhan mereka sekarang ini. Mengenai cara penyampaian bisa bermacam-macam, antara lain dengan *various communications tools*, *meetings*, *presentations*, brosur dan sebagainya.



Penentuan media sangat tergantung dengan kedekatan kita dengan masing-masing donor tentunya. Sebagai contoh melalui *Donor Coordination Meeting* di Komisi Pemberantasan Korupsi dan Kemitraan menyampaikan presentasi program anti korupsi, atau bertemu bertatap muka langsung dengan donornya. Selain mengundang mereka datang ke *event-event* yang berkaitan dengan topik yang mereka minati.

Sejauh ini para staf di Kemitraan masih memandang perlunya memperkenalkan nama Kemitraan, bidang kerja dan program-programnya kepada sebanyak mungkin pemangku kepentingan. Cara yang ditempuh melalui:

- a. *Media/PR/Information Kit (Fliers, Brochures, Booklets, Factsheets, Stationery)*
- b. *Newspaper editorials and articles*
- c. *Posters, banner, backdrop*
- d. *Video presentations*
- e. *Presentation Materials (PP)*
- f. *Exhibitions*
- g. *Website, intranet, digitalized books, library*
- h. *Newsletter (ED Bulletin)*
- i. *Ambassadorship*
- j. *Events/Site Visits (Donor, Media)*
- k. *Meetings (Donor, Media)*
- l. *Donor mapping*
- m. *Pembuatan Annual Report*
- n. *Media (visit, network, cooperation)*
- o. *Noise in Media: events (program, institution, partners), special arrangements (interviews, talk-shows)*
- p. *Press-Conferences, Press Releases*

### 3. Pelaksanaan Strategi Komunikasi

Kemitraan memiliki strategi komunikasi untuk kepentingan publikasi, diseminasi dan informasi, baik untuk kepentingan donor, penerima manfaat maupun pelaksana. Strategi komunikasi dalam Kemitraan tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) Kemitraan 2007-2011. Dalam Renstra Kemitraan disebutkan

bahwa membuka akses dan memelihara komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan Kemitraan adalah sebuah tugas utama sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas. Dalam Kemitraan telah dibentuk tim *Public Relations* dan Penggalangan Dana (RMPR), tugas-tugasnya antara lain:

- a. mempromosikan dan menginformasikan keberadaan lembaga,
- b. menginformasikan kemampuan lembaga dalam memfasilitasi bantuan teknis,
- c. menginformasikan kegiatan-kegiatan dan capaian-capaian program dalam mendorong jalannya reformasi disegala bidang di Indonesia.

RMPR juga harus terus membangun *image*, komitmen dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan yang terkait dengan keberadaan Kemitraan yaitu donor, organisasi masyarakat, pemerintahan, akademisi dan sektor swasta.

Tujuan dibentuknya RMPR:

- a. Membuka jalur komunikasi antara Kemitraan dan komunitas donor (multilateral, bilateral, sektor swasta dan yayasan-yayasan *philantropi*).
- b. Memelihara hubungan melalui penyampaian informasi kepada donor mengenai capaian proyek-proyek yang didanainya.
- c. Memelihara hubungan dan komunikasi dengan donor yang ada maupun donor yang potensial untuk menimbulkan kepercayaan, yang pada akhirnya mendapatkan keberlanjutan pendanaan dari donor yang telah ada dan menyediakan dana baru untuk kegiatan Kemitraan untuk donor yang ada dan yang masih potensial.
- d. Mempromosikan inisiatif-inisiatif berupa konsep note yang dikembangkan oleh keempat kelompok program yang ada di Kemitraan kepada donor-donor dalam rangka memperoleh pendanaan.
- e. Mencari dan segera menindaklanjuti



peluang untuk memperoleh pendanaan dari pengumuman *Request for Proposal* yang dipublikasikan donor dan merekomendasikan kelompok program yang relevan untuk ikut berkompetisi dalam lelang pendanaan dari donor.

Adapun dalam upaya meningkatkan kesadaran donor mengenai peran kemitraan sudah seharusnya membangun kedekatan dan hubungan kerja yang profesional dengan para donor berdasarkan kredibilitas dan transparansi. Di antara kegiatannya dengan membuka jalur komunikasi antara Kemitraan dan komunitas donor multilateral, bilateral, sektor swasta dan yayasan-yayasan filantropi.

Untuk memastikan keefektifan program, kemitraan bekerja di dua lini, membangun kapasitas internal lembaga negara, sementara pada saat yang sama meningkatkan kemampuan masyarakat sipil untuk memantau lembaga-lembaga tersebut, dan proses pembaruan yang lebih luas.

Untuk memperbesar kemungkinan memperoleh dana, Kemitraan juga sangat efektif dalam membangkitkan kesadaran masyarakat tentang isu-isu kunci seperti korupsi, MDGs (*Millenium Development Goals*/sasaran Pembangunan Milenium), tata kelola kehutanan, pentingnya pendidikan integritas dan pendidikan pemilih.

Beberapa donor mengalami kesulitan untuk mengadakan pendekatan langsung kepada penerima manfaat, akan tetapi Kemitraan dapat membantu meningkatkan keefektifannya melalui keterlibatan mendalam dengan berbagai jenis pemangku kepentingan. Kemitraan berkomitmen untuk melibatkan mitra-mitra pelaksana dan para penerima hibah dalam rancangan dan evaluasi program-program kami sehingga Kemitraan mudah diterima oleh calon penerima manfaat.

Kemitraan membantu menjembatani antara donor dan masyarakat internasional dengan pemerintah RI, sektor swasta dan masyarakat sipil.

Gambar 1  
Peran Kemitraan



Dari pengamatan penulis, saat ini Kemitraan sudah mulai melakukan pendekatan langsung ke donor tanpa harus menunggu munculnya kebutuhan untuk pendanaan program. Kemitraan rutin mengadakan pertemuan dengan donor dan mengajukan ide-ide pengembangan program yang terkini sesuai dengan kebutuhan negara Indonesia. Beberapa proposal diajukan tanpa menunggu pengumuman *call for proposal* di media massa. Akan tetapi, usaha ini tidak boleh dilakukan tanpa strategi, strategi yang dilakukan di antaranya:

- Membangun "*merk*" atau "*nama*" Kemitraan dengan bantuan ahli marketing.
- Melakukan pendekatan-pendekatan khusus sesuai dengan model dan kepentingan donor.
- Terus menerus meningkatkan kualitas dari publikasi, termasuk penggunaan website, jejaring sosial dan media lain. Memperbanyak publikasi dan *branding* atas nama Kemitraan dalam setiap *event*.
- Mengirimkan informasi terkini tentang kondisi Indonesia dan progres program yang ada kepada donor.
- Mengevaluasi secara rutin dan mempertanggungjawabkan capaian kepada donor setiap kesempatan.
- Mengadakan riset kebutuhan program yang terus menerus.
- Memberikan informasi dan peta kemungkinan bantuan program kepada para donor.



Dari beberapa kesaksian (testimoni) beberapa testimoni dapat digunakan dan dipublikasikan kepada para pemangku kepentingan, tentu saja media yang digunakan harus media yang dapat dipercaya dan dalam *moment* yang tepat. Berbagai pengakuan yang disampaikan pemangku kepentingan dari LSM "Kemitraan" tersebut membuktikan bahwa apa yang dilakukan oleh "Kemitraan" dalam meyakinkan lembaga donor dengan berbagai strategi komunikasi yang dilakukan mendapat dukungan baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

#### 4. Evaluasi Strategi Komunikasi

Evaluasi kegiatan program Kemitraan dilakukan secara berkala, baik per bulan, empat bulan, per tahun dan di akhir program. Kegiatan pelaporan dalam lingkup evaluasi meliputi:

- Menyediakan laporan yang akuntabel dan sesuai dengan persyaratan donor secara tepat waktu.
- Menyediakan laporan rutin secara reguler mengenai kemajuan proyek kepada donor selain membuat laporan final dari proyek.
- Memfasilitasi kunjungan lapangan dari donor untuk menilai secara nyata kemajuan proyek sesuai dengan laporan tertulis proyek.
- Menyiapkan sistem administrasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip Standar Akuntansi Keuangan Indonesia termasuk standar perpajakannya. Didalamnya dibuat sistem yang terintegrasi berupa sistem administrasi keuangan yang memungkinkan penelusuran ulang dalam mencari bukti pengeluaran uang.

Dalam proses kegiatannya, evaluasi melibatkan sumber daya manusia, media dan dana.

##### a. Sumber Daya Manusia

Secara individual, untuk staf biasanya dilakukan *Performance Evaluation*, tidak hanya Direktur Eksekutif para Direktur dan Kepala Kelompok program (CoC)

disini dievaluasi pertandingan *Term Of Reference* (deskripsi pekerjaan) dari masing-masing staf dengan kegiatan dan capaian setiap orang, termasuk kemampuannya melakukan penggalangan dana. Kemitraan juga berusaha mencari staf yang berkualitas, baik secara pendidikan, pengalaman maupun kemampuan komunikasi.

##### b. Media

RMPR sebagai sebuah bagian dari Kemitraan yang memiliki tugas menggalang dana dan membina hubungan dengan berbagai pihak melalui strategi komunikasi. Kemitraan telah menggunakan berbagai media untuk menarik perhatian donor tak kurang dari advertorial, editorial, artikel yang ditulis para staf di media massa, penerbitan buku, *media PR information kit (fliers, brochures, booklets, factsheets, stationery), posters, banner, backdrop, video presentations, website, intranet, digitalized books, library*, bahkan aktif mengikuti pameran. Media diharapkan mampu membentuk realitas sosial, yaitu lapisan realitas teknologi, realitas ikonis dan realitas verbal. Selain itu promosi membangun realitas melalui pencitraan terhadap suatu produk.

##### c. Dana

Untuk membiayai semua kegiatan penggalangan dana maupun publikasi sebagian dana disediakan melalui kegiatan program dan sebagian lagi diambil dari dana yang diperoleh dari manajemen fee program. Dana dialokasikan secara tidak tetap, tapi berdasarkan kebutuhan.

##### d. Kerjasama Evaluasi

Selain program dan staf, monitoring evaluasi program kerja sama juga menjadi agenda bersama kemitraan dengan donor-dornya. Keterlibatan mereka pada tahap ini, dengan tingkat yang proporsional, akan menempatkan mereka bukan sekadar pemberi uang, tapi juga sebagai teman se-



ideologi yang berusaha mewujudkan mimpi bersama.

#### 5. Praktek Strategi Komunikasi Terbaik

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi adalah mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategi dengan mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi suatu tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dari manajemen strategi dengan melakukan tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korektif (David, 2001).

Setiap strategi komunikasi yang dijalankan memerlukan tahapan Strategi meliputi *Planning*, *Actuating*, dan *Controlling*. Demikian juga dengan Lembaga Swadaya Masyarakat "Kemitraan" dalam menjalankan strategi komunikasinya. Pada tahap perencanaan (*planning*) LSM Kemitraan memulai dengan perencanaan kegiatan. Strategi komunikasi merupakan panduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam Renstra Kemitraan disebutkan bahwa membuka akses dan memelihara komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan Kemitraan adalah sebuah tugas utama sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas. Dalam Kemitraan telah dibentuk tim *Resources Mobilisation and Public Relation* (RMPR), tugas-tugasnya antara lain:

- a. mempromosikan dan menginformasikan keberadaan lembaga,
- b. menginformasikan kemampuan lembaga dalam memfasilitasi bantuan teknis,
- c. menginformasikan kegiatan-kegiatan dan capaian-capaian program dalam mendorong jalannya reformasi disegala

bidang di Indonesia.

Sejauh ini para staf di Kemitraan masih memandang perlunya memperkenalkan "nama" Kemitraan, bidang kerja dan program-programnya kepada sebanyak mungkin pemangku kepentingan. Saat ini Kemitraan sudah mulai melakukan pendekatan langsung ke donor tanpa harus menunggu munculnya kebutuhan untuk pendanaan program.

Pada dasarnya suatu strategi merupakan keseluruhan keputusan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan. Jadi merumuskan strategi komunikasi, berarti memperhitungkan kondisi dan situasi (ruang dan waktu) yang dihadapi dan kemungkinan yang dihadapi di masa depan, guna mencapai efektifitas. Dengan strategi komunikasi ini, berarti dapat ditempuh beberapa cara memakai komunikasi secara sadar untuk menciptakan perubahan pada diri khalayak dengan mudah dan cepat. Dalam lembaga Kemitraan, tahapan strategi komunikasi telah dilaksanakan, akan tetapi faktor-faktor lain yang terkait ekonomi makro dan perubahan prioritas donor seperti misalnya krisis ekonomi, peperangan, bencana alam masih sulit diantisipasi.



## PENUTUP

Kemitraan memiliki strategi komunikasi yang diterapkan dalam membangun kepercayaan donor. Dalam melakukan penggalangan dana terlebih dahulu Kemitraan menentukan sasaran donor yang ingin diraih, yang kemudian dilanjutkan kepada penyusunan perencanaan strategi komunikasi. Penentuan perencanaan strategi komunikasi mempertimbangkan kedekatan lembaga donor dengan LSM "Kemitraan". Cara yang paling efektif untuk menyampaikan pesan adalah dengan membangun kontak secara proporsional, kelembagaan dan personal secara bersamaan. Jadi pesan yang disampaikan memenuhi prioritas dan kebutuhan mereka sekarang ini. Mengenai cara penyampaian bisa bermacam-macam, antara lain dengan *various communications tools, meetings, presentations*, brosur dan sebagainya.

Pada tahap pelaksanaan strategi komunikasi LSM "Kemitraan" Kemitraan memiliki strategi komunikasi untuk kepentingan publikasi, diseminasi dan informasi, baik untuk kepentingan donor, penerima manfaat maupun pelaksana. Strategi komunikasi LSM "Kemitraan" menyatakan bahwa membuka akses dan memelihara komunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan Kemitraan adalah sebuah tugas utama sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas.

Pada tahap evaluasi LSM "Kemitraan" melaksanakan evaluasi akhir dengan melakukan *Performance Evaluation* para Direktur dan *CoC*. *Move* program kerjasama harus menjadi agenda bersama kemitraan dengan donor-donornya. Selain itu RMPR sebagai sebuah bagian dari Kemitraan yang memiliki tugas membantu menggalang dana dan membina hubungan dengan berbagai pihak melalui strategi komunikasi melakukan evaluasi dengan media diantaranya ED buletin, website dan laporan tahunan mampu membentuk realitas sosial.

Mendekati sektor swasta, Kemitraan mendekati sektor swasta untuk menawarkan bantuan teknis tanggung jawab sosial perusahaan

melalui paparan capaian kegiatan yang langsung menyentuh rakyat di tataran akar rumput. Misalnya, lumbung penghidupan, badan usaha milik desa, pelayanan satu atap, dan lain-lain.

Sumber dana lain yang bersumber dari non tradisional, seperti sumber dana lain yang tidak tradisional ini meliputi yayasan, lembaga-lembaga filantropi, *dana trust*. Sebagai mana disebutkan diatas Kemitraan aktif mengikuti pengajuan proposal kepada yayasan, lembaga-lembaga filantropi dan *dana trust* melalui mekanisme yang *fair* dan legal. Cara lain adalah membantu mendampingi yayasan, lembaga-lembaga filantropi, *dana trust* dalam aktifitas filantropinya, untuk Kemitraan ini adalah investasi jangka panjang untuk memperbanyak pengalaman kerjanya dalam kegiatan sesuai visi dan misinya di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Anwar, 1984, *Pengantar Ringkas Strategi Komunikasi*. Bandung: Armico
- Barry, Bryan W. 1997, *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. Rev. ed. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Bungin, Burhan. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Aktualisasi Metodologis ke Arah Varian Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- , 2008. *Konstruksi Sosial Media Massa. Kekuatan Pengaruh Media Massa, Promosi Kemitraan dan Keputusan Konsumen serta Kritik terhadap Petter L. Berger & Thomas Luckman*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- , 2006. *Sosiologi Komunikasi Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Communication Journal Jan-Jun 2008, *Communication Methods and Measures*, Routledge, Taylor and Francis Group



- Daymon, Christine & Immy, Holloway. 2008. *Riset Kualitatif dalam Public Relations & Marketing Communications*. Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- David F.R. 2001. *Strategic Management*. 8th edition. USA: Prentice Hall International Inc.
- Denis, McQuail dan Sven, Windhal. 1993. *Communication Models: For the Study of Mass Communication*, Trans-Atlantic Publisher
- Effendy, Onong Uchjana, 1986, *Dimensi-dimensi Komunikasi*, Bandung, Alumni
- George E. Belch dan Michael A. Belch. 2007. *Advertising & Promotion: an IMC Perspective*. 7<sup>th</sup> ed. McGraw Hill.
- Glueck, W.F dan Lawrence, R. J. 1989. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta, Erlangga
- Grace, Kay Sprinkel. 2002. *The nonprofit board's role in setting and advancing the mission*. Washington, DC: BoardSource.
- Hariwijaya, M. 2006. *Pedoman Teknis Penulisan Karya Ilmiah*, Yogyakarta: Citra Pustaka
- Hanneman, Samuel. 1993 *Perspektif Sosiologis Peter Berger*, Pusat Antar Universitas Bidang Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Hax, Arnoldo C dan Majluf, Nicolas S. 1988. *The Concept of Strategy and Strategy Formation Process*. USA: INTERFACES Vol. 18, No. 3, May-June 1988, pp. 99-109 DOI: 10.1287/inte.18.3.99 Sloan School of Management, MIT
- Ibrahim, Rustam; Suryaninghati, Abdi dan Malik, Tom. 2004. *Governance dan Akuntabilitas LSM Indonesia*. Jakarta: Kelompok Kerja Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil
- Kartajaya, Hermawan. 2007. *Marketing Mix*, Bandung: PT. Mizan Pustaka
- Kuswarno, Engkus. 2008. *Etnografi Komunikasi, Suatu Pengantar dan Contoh Penelitiannya*, Bandung: Widya Padjajaran.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary, 2003. *Dasar-dasar Pemasaran*, Edisi 9, Jilid 2, Jakarta. Indeks Kelompok Gramedia
- , 1997. *Manajemen Pemasaran*, Alibahasa, Hendra teguh, Ronny Antonius Rusli. Prenhallindo, Jakarta.
- , and G. Armstrong. 1996. *Principles of Marketing*. 7<sup>th</sup> Edition. Printice hal Internasional, New Jersey
- Koteen, Jack. 1989. *Strategic management in public and nonprofit organizations: thinking and acting strategically on public concerns*. New York, NY: Praeger.
- Lovelock, Christopher. 2001. *Services Marketing: People, Technology, Strategy. United States of America*. Prentice Hall
- Michael Allison dan Jude Kaye. 2005. *Perencanaan Strategis*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nimmo, Dan. 2005. *Komunikasi Politik: Komunikator, Pesan dan Media*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Norton, Michael. 2002. *The worldwide Fundraiser's Handbook A Guide to fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organizations*. Directory of Social Change in Association with the International Fund Raising Group.
- Pace, R Wayne dan Faules Don F. 2005. *Komunikasi Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Program Pascasarjana, 2007. *Buku Bimbingan Pedoman dan Prosedur Penyusunan Tesis*. Program Pascasarjana, Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Mercubuana
- Rakhmat, Jalaluddin. 2007. *Psikologi Komunikasi, Edisi Revisi*. Bandung.



- Rangkuti, Fredy. 2002. *The Power of Brand: Teknik Mengelola Brand Equity dan Strategi Pengembangan Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Severin, Werner J. & James W. Tankard, Jr. 2005. *Teori Komunikasi Sejarah, Metode, dan Terapan di Dalam Media Massa*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Supratiknya, A. 2009. *Tinjauan Psikologis Komunikasi Antarpribadi*. Yogyakarta, Kanisius.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Stanton, J. William, 1985. *Fundamental Of Marketing* (alih Bahasa Yohanes Larnanto, Prinsip Pemasaran), Erlangga Jakarta
- Talbot, Marianne. 2005. *Kiat Praktis Mewujudkan Pernyataan Misi Anda*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Tjiptono, Fandy, 2005 *"Brand Management & Strategy"*, Yogyakarta : Penerbit Andi
- Yus, Ihsan. 2002. *Dari Gerakan Pembelaan Menuju Pemberdayaan*. Riau: Bahana Press bersama Yayasan Riau Mandiri.

[www.kemitraan.or.id](http://www.kemitraan.or.id)